

## **Estrategias efectivas de comunicación en las fases de selección de personal aplicado al sistema educativo libanés**

---

Antoine Abrass\*

### **Resumen**

El deseo de integrar a nuevos profesores en las instituciones educativas del Líbano sigue siendo la preocupación de varias entidades educativas en el proceso de contratación. El éxodo de nuevos empleados de las instituciones educativas ha aumentado por varias razones. El principal problema radica no sólo en el modo de comunicación, sino también en la falta de sincronización de la información. Nuestra investigación tiene como objetivos demostrar que el concepto de la sincronización, propio de la comunicación digital, se puede aplicar en la gestión de los recursos humanos. Nuestro artículo es un resumen de una investigación basada en método de observación en primera fase y después analiza los datos cuantitativos y las relaciones entre los conceptos de la implementación de los hechos aplicados en el terreno y al final propone mejora la gestión de la comunicación en el ámbito interno en general y específicamente en la gestión de los recursos humanos.

Palabras claves: Recursos humanos, Comunicación, Sincronización, Educación, Gestión de la comunicación, Descripción de puestos de trabajo.

### **Introducción**

El deseo de integrar a los nuevos docentes en los centros educativos en el Líbano, sigue siendo en la fase de reclutamiento, la preocupación de varias entidades educativas relevantes en el país. El porcentaje de los nuevos empleados que dejaban las instituciones llegaba incluso al 75% (Abrass, 2012, p.28). El problema reside no sólo en el modo de la comunicación sino en la falta de sincronización en las informaciones (Abrass, 2016; p.32); y que por lo tanto afecta a lo más esencial en la vida de los nuevos empleados que es su integración en la institución.

---

\* Profesor en el Centro de Lenguas y Traducción (CLT) y jefe del departamento de español en la Universidad Libanesa. Doctorando en Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos, Universidad de San José (USJ) - (antoine.abrass@gmail.com)

El proceso de reclutamiento es un paso fundamental para la gestión de los recursos humanos de todos los organismos profesionales. Es un conjunto de acciones implementadas para encontrar un candidato que corresponda a las necesidades de una organización para un puesto determinado (Moreno, 2003, p. 58). Es, por encima de todo, la mejor combinación posible entre una posición y una persona (Bencheman & Galindo 2013; p.79).

La dimensión comunicativa de la persona es parte de su naturaleza y está en estrecha relación con la capacidad humana de relacionarse y de establecer vínculos con otras personas. Es, por tanto, un proceso bidireccional que necesita de dos o más interlocutores.

Es frecuente que los miembros o el personal de una institución vengan a expresar la ausencia o la insuficiencia de la comunicación y la proliferación de la información; se entiende así que la comunicación está asociada y estrechamente ligada con la satisfacción de los empleados (De Nobil y McCormick 2008, p.110). Por consiguiente, las relaciones de los empleados con sus directores y sus compañeros, puede afectar la intención de abandonar (Ferris, 1985, p.363; Vancouver y Schmitt, 1991, p.341).

Estamos hablando de un contexto educativo, que no es empresarial; pero es cierto también, que las entidades educativas deben aplicar elementos y criterios de gestión en sus organizaciones. Asimismo, el contexto de la educación y del mundo empresarial en el Líbano tiene sus limitaciones. Por lo cual, considero que a parte de ser una limitación en nuestra investigación, es también una riqueza y un desafío para el futuro y especialmente en el mundo de la gestión de los RRHH.

Este proyecto surge de un trabajo anterior haciéndose preguntas sobre las ventajas e inconvenientes de la instalación de una política de comunicación. Asimismo, de cómo la comunicación oral y escrita deben estar en sincronía para transmitir la misma información. El resultado de la investigación fue que los documentos escritos de la fase de reclutamiento deben acompañar las informaciones que se presentan oralmente (Abrass, 2016, p.102). De hecho, en dicho trabajo se observan los múltiples desacuerdos, inconsistencias y malentendidos debido a la falta de una buena sincronización de la comunicación entre los distintos actores del proceso de selección

A la luz de este concepto y tomando conciencia del problema de comunicación existente en la fase de reclutamiento, nuestra futura investigación intentará fusionar el concepto de sincronización, típico de la comunicación digital y que asegura una armonía y una seguridad en el sistema, con el mundo de la gestión de los recursos humanos y especialmente en la fase de selección del personal, y analizar relaciones entre conceptos para que mejore la gestión de la fase de reclutamiento en las entidades educativas.

### **¿Por qué?**

Reclutar significa colocar a la persona adecuada en el lugar correcto en el momento correcto. Es una actividad estratégica para llenar puestos de trabajo con empleados que cumplen con los requisitos (Ferris et al. 2002). Esta actividad implica el establecimiento de un procedimiento que permite a la organización asegurar un número suficiente de buenos candidatos calificados y motivados para que se ajusten al puesto ofrecido (Judge & Ferris, 1992, p.53; Kristof, 1996, p.30; Werbel & Gilliland, 1999, p.230). El proceso de reclutamiento, donde permite a la comunidad beneficiarse de las habilidades que necesita, es por lo tanto un elemento clave en la gestión de los recursos humanos. Es un proceso de toma de decisiones largo y complejo cuya construcción se realiza en todas sus etapas sucesivas, y no en un momento específico (Werther, 2000, p.238). Es especialmente una sucesión de etapas de la cual todos los momentos contribuyen a la fabricación de la decisión final.

Mientras que la estrategia de comunicación de una empresa es una de las apuestas más relevantes en el mundo de la gestión, es una condición necesaria para el desarrollo (Bartels J et al. 2008, p.219) y la competitividad.

Se trata de una comunicación externa, pero también interna que permiten establecer un clima social favorable (Richard Étienne y Michel Amiel 1995, p.181). En ambos tipos, es importante contar con una estrategia clara que cumpla con los objetivos marcados por la empresa. Los sistemas de comunicación son un desafío crucial, en el sentido de que, a lo largo de los años, la empresa debe afrontar un entorno competitivo y complejo (Bartels et al., 2006, 2007, p.215) donde no tiene más remedio que producir o padecer.

La “no existencia” de una teoría específica sobre la sincronización en la comunicación organizacional, y específicamente en el marco de los RRHH, es el motivo principal para abordar ésta temática desde una perspectiva distinta al campo de las ciencias económicas y empresariales. Para lograr éste fin, investigamos en primer lugar en el campo de la sociología con las teorías de comunicación de Niklas Luhmann, y en segundo lugar en el campo de la neuropsicología. Este sociólogo estructuralista organiza su teoría en torno a la idea de que la comunicación no está compuesta de sistemas psíquicos, sino que la comunicación produce una comunicación en sí misma. "Estamos tratando de sistemas sociales", escribe, "no de sistemas psíquicos". "Afirmamos que los sistemas sociales no están compuestos de sistemas psíquicos [...]. De modo que los sistemas psíquicos pertenecen al entorno de los sistemas sociales. Por supuesto, son componentes del entorno que son especialmente importantes para la formación de sistemas sociales [...]. El contexto de la construcción de los sistemas sociales determina las posibilidades, pero no impide que los sistemas sociales se formen de manera autónoma y desde sus propias operaciones elementales. Estas operaciones son comunicaciones, no procesos psíquicos ni procesos de Conciencia". (Stanford Press, Luhmann 1995, p.255)

Añadimos también otro motivo más que es la ausencia de un sistema educativo unificado en el Líbano: el sistema educativo está basado, desde más de un siglo, sobre la libertad de enseñanza; reflejado en la Constitución del Estado en el artículo 10 que fue votado el 23 de mayo en 1926.

Hoy en día y de forma paralela, más de una quincena de redes educativas forman parte del panorama educativo en el Líbano. Podemos agruparlos en los siguientes bloques: Los colegios católicos bajo el mando del secretariado general de los colegios católicos (más de 55 congregaciones religiosas), los colegios ortodoxos, los colegios protestantes, los colegios musulmanes, sunitas, chiitas y drusos que se multiplicaron sobre todo a partir del año 1990. Añadimos a estos grupos los colegios privados laicos, como la “Misión laïque française”, y otros como “Sabis” o “international College” (Daccach, 2012).

### **Elementos teóricos:**

A falta de una definición más concreta se está partiendo de títulos que describen elementos teóricos de la investigación:

#### **El desarrollo de competencias de los equipos directivos de los centros influye positivamente en la selección del personal de los mismos.**

Muchas investigaciones han sido realizadas sobre la integridad del nuevo personal en las entidades educativas; aunque haya muchos factores que influyen, la investigación de (Boyd, Grossman, Ing, Lankford, Loeb y Wyckoff 2011, p.322) muestra que la parte administrativa, o gerente de las entidades educativas es el factor principal que hace que los profesores continúen o se cambien de lugar de trabajo. Los estudios de (Cable y Turban, 2001) muestran que la calidad de las personas que llevan a cabo la entrevista inicial, afecta al éxito de las prácticas del nuevo personal. El soporte de la administración ayuda a los profesores a trabajar fácilmente y a mejorarse: Favorece el desarrollo profesional (Shen, 1997, p.84). Los resultados del Estudio de (De Nobil y McCormick 2008, p.119) sugieren que los criterios de selección para los responsables de recursos humanos y de los directores, deben incluir unas capacidades de comunicación organizacional que se basan en el apoyo mutuo y continuo de los nuevos profesores, es decir que, si están más preparados en los criterios de selección, habilidades comunicativas, los procesos de selección serán más exitosos.

#### **El sistema de gestión de la comunicación influye de forma positiva para minimizar los conflictos interpersonales y maximizar la integración en las organizaciones.**

La comunicación es un mecanismo de integración en la organización (Scott et al., 1999, p.427); hay

que mencionar, además que, la comunicación abierta favorece la autonomía profesional que a su vez el aumento de la integración de los profesores en las entidades educativas (Dee, Henkin y Singleton 2006, p.619), (Étienne y Amiel 1995, p.179) describen que la comunicación es un elemento esencial en el éxito del enfoque interno y externo de una entidad educativa. Los autores ofrecen herramientas para comunicarse mejor en el ámbito educativo y que empuja a los diferentes actores a llevar una actitud de cambio: un cambio en el modo de la comunicación interna.

(Mucchielli 2006, p.230) distingue varios factores que influyen radicalmente los procesos de comunicación: entre ellos los factores relacionales y los normativos que generan, a parte de la mejora de una organización, unos conflictos que pueden proyectarse en el seno de la misma. Por eso, la comunicación interna juega un papel primordial en las organizaciones, porque asegura la integración de los empleados en las empresas como señala Callejo: “*Desde la comunicación interna se observa al conjunto de empleados como un "alter unitario". Algo que está fuera y hay que integrar*” (2001, p.87)

La investigación de (Boswell, and Moynihan 2003, p.29) muestra que la comunicación continua y proactiva, forma un factor de influencia mayor para que el candidato elija un trabajo determinado durante el período de su búsqueda de empleo. Por consiguiente, es recomendado instalar un sistema de gestión y de auditoría de la comunicación, porque los resultados muestran una mejoría positiva en el proceso de calidad de la comunicación interna (Buckley, Monks y Sinnott 1998, p.228).

### **Los sistemas de información coordinados influyen de forma positiva en el proceso de reclutamiento de las organizaciones educativas.**

En términos de comunicación, la sincronización tiene lugar cuando dos líneas de comunicación se conectan a frecuencias similares.

En el transcurso de la revisión de la literatura, fue muy difícil cruzar o caer una definición que podría corresponderse con el significado exacto de la palabra sincronizar. Por ello, recurrimos al campo social. En la dimensión social, sincronizar se refiere a los sistemas que se conectan y conectan entre sí: “*Sincrónico, es decir que el sistema existe al mismo tiempo que otros sistemas, el tiempo de simultaneidades, pero en diferentes espacios. Esta sincronía hace posibles las comparaciones entre los sistemas contemporáneos*” (Lugan, JC. 2006, p.11)

(Sänger 2013) encuentra patrones comunes de sincronización entre los cerebros; así la neurociencia nos confirma también que cuando más conectores hay entre sí, mayor es la intensidad cerebral del individuo. Precisamente, los cerberos implementan cuando hay mecanismos de coordinación de la acción realizada (Müller, Lindenberger y Sänger 2012).

Todo esto nos lleva a pensar que la sincronización es una habilidad natural que refleja cierta armonización y seguridad en nuestro entorno. Pero también podemos sincronizar nuestros gestos,

nuestra voz, nuestros vocabularios y sobre todo nuestra actitud (Roussel 2012, p.82); dicho lo anterior habrá que organizarse para que los demás se organicen, por ellos hay que gestionar un sistema de auto-organización según (Luhmann 1990, p.111). Luhmann desarrolla así una nueva idea de sincronización y enfatiza un aspecto esencial, aquel que predica que una comunicación sincronizada debe estar unida a un sistema legal y legítimo.

### **Una política de gestión de RRHH transparente influye de forma positiva en la integración de los nuevos empleados.**

La comunicación ayuda a construir en primer lugar sistemas eficaces en el proceso de comunicación; los estudios de auditorías y acompañamiento de procesos de (Hager, Wilson & Pollak 2002) muestran la importancia de la continuidad de una auditoría de gestión de la comunicación, porque éstas garantizan la mejora de los dispositivos de integración de los nuevos empleados.

Rynes y Cable (2003, p.61) critican en su investigación los métodos llevados a cabo hasta entonces, diciendo que los autores no reconocen las interacciones entre las distintas partes del proceso. Por eso en los recientes estudios se habla de un reclutamiento focalizado (A. Breugh 2008, p.63).

Es de destacar la importancia de introducir el perfil de puestos como herramienta primordial en la selección de personal en las escuelas en el Líbano. Porque el perfil de puestos describe las tareas y las responsabilidades de un puesto determinado y señala las competencias generales de las calificaciones para realizar un trabajo. Según Atla-Landaburu N. Y Gadaud D., la composición y redacción del perfil de puestos aseguran una mayor claridad en el proceso de reclutamiento y un marco de referencia donde se asegura la evaluación continua de mejora (Amiel, Bonnet 2002, p.86)

#### **Objetivos:**

La investigación tiene como objetivo general demostrar que el desarrollo de una comunicación sincronizada es fundamental para la mejora, eficacia y eficiencia de los procesos de selección de personal, analizando de forma concreta el sistema educativo en el Líbano.

Específico:

- Cuando hablamos de calidad nos referimos a la integración de los empleados en la institución, por consiguiente: ¿Cómo se manifiesta el resultado de la comunicación sincronizada en la integración de los nuevos empleados?
- ¿Qué elementos destacaríamos de ésta comunicación sincronizada?
- ¿Qué medios de comunicación pone en marcha la institución para mejorar el dispositivo de selección de personal?

- ¿Qué ventaja daría la comunicación sincronizada en la fase de selección de personal?

### **Metodología empleada:**

*1 Fase:* Revisión de la literatura científica

*2 Fase:* Construir la base de datos de tres colegios privados del Líbano.

*3 Fase:* Realización de las herramientas de la investigación

Los datos de esta investigación se recopilaron a través de una variedad de métodos. Principalmente, las observaciones que incluyen: los procesos de reclutamiento y selección, los procesos de acompañamiento del nuevo empleado y las reuniones con la dirección. El software de análisis cualitativo se utilizará para ayudar a determinar los patrones dentro de los datos.

Además, se realizarán varias entrevistas con el personal (director, responsable y miembros del departamento de RRHH, ecónomo y evidentemente el nuevo empleado). Finalmente, se analizan los documentos organizacionales relacionados con el reclutamiento.

*4 Fase:* Análisis de datos

Una vez analizados los datos se utilizó la metodología empírica adecuada para poder confirmar las hipótesis planteadas.

*5 Fase:* Propuesta de mejora

### **Resultado:**

Las entrevistas realizadas a lo largo de nuestra investigación se diseñaron para cubrir los ejes del plan del estudio de impacto, a saber, la comunicación escrita, la comunicación oral y la validación del perfil de puestos. Las preguntas de las entrevistas sirvieron para comprender cómo los diferentes actores representan o experimentan el proceso de comunicación dentro de las entidades educativas.

#### *Eje 1: Comunicación escrita*

Los efectos que se analizaron pueden resumirse del siguiente modo: la eficacia del perfil del puesto como comunicación escrita, por una parte, y la pertinencia de introducir este documento en el proceso de contratación, por otra.

Las entrevistas con los distintos agentes muestran que todos están de acuerdo en que un documento que describa detalladamente el perfil de un determinado puesto en la institución facilita en gran medida la comunicación y la hace más clara y menos sujeta a equívocos.

Lo que llama la atención a este respecto es que la antigua visión, según la cual los perfiles de puestos sólo se elaboraron para los puestos de responsabilidad. Todos los actores en cuestión subrayan la

importancia que tiene para el profesor disponer a su vez de dicho perfil, como parte de una comunicación más clara de los derechos, deberes y expectativas institucionales.

Además, especialmente los directivos entrevistados creen que la elaboración de perfiles para todos los puestos de la institución es un elemento importante de la gestión de la calidad en la institución. De hecho, según ellos, el procedimiento de contratación se hizo mucho más claro en cuanto se describió claramente el puesto de profesor. Observaron un enorme desfase en la eficacia del profesorado entre la época en que se le explicaba el trabajo en unas pocas frases orales y la época actual, en que el procedimiento se basa en un documento escrito detallado y contextualizado.

Queda por añadir, que en el proceso de contratación intervienen cuatro instancias: el director de la escuela, el coordinador de la asignatura en cuestión, el responsable de ciclo y el ecónomo. Por escrito, el perfil profesional de un profesor permite a estos cuatro organismos unificar su lenguaje con respecto al profesor recién contratado, aclarar de forma más unificada los derechos y deberes de este último y conocer los límites de su intervención en el proceso de contratación.

### *Eje 2: Comunicación oral*

Los hechos analizados pueden resumirse en la eficacia del perfil del puesto como comunicación oral y la armonización entre el perfil del puesto y las entrevistas realizadas en el proceso de contratación. Los nuevos contratados indican que su perfil laboral les fue comunicado durante la entrevista de trabajo. Añadieron con seguridad que la comunicación no estaba totalmente ausente, sino, por el contrario, estaba realmente presente.

Por otra parte, la presencia de un perfil profesional escrito no pudo evitar por completo las contradicciones o la falta de claridad con respecto a las obligaciones extracurriculares del profesor, su futuro profesional (movilidad laboral) y su promoción económica.

En nuestra opinión, esta observación connota una necesaria revisión del perfil establecido para hacerlo más completo, así como una necesaria decisión de la dirección para hacer frente a cuestiones cruciales en nuestras escuelas libanesas, cuestiones relacionadas especialmente con las condiciones económicas de cualquier puesto.

### *Eje 3: Validación del uso del documento por los candidatos*

Se analizó la eficacia de los perfiles profesionales en el proceso de contratación.

A este nivel, los entrevistados fueron unánimes al afirmar que un perfil de puesto debe contener una descripción general del puesto, una descripción específica de las tareas que deben realizarse y las competencias y formación necesarias para ello, así como una indicación clara de las dependencias jerárquicas.



Por su parte, los directores admitieron que las funciones de los profesores en las actividades extraescolares y la innovación pedagógica no estaban claramente establecidas en el perfil, por lo que debería modificarse en la próxima revisión.

El punto de desacuerdo entre los contratados y los directivos eran las características económicas del puesto, ya que los directivos preferían dejar claro el rango salarial y dejar cualquier posible ascenso a la negociación, mientras que los contratados preferían tener un proceso de ascenso salarial claro definido en el perfil.

Sin embargo, ambas categorías son conscientes de que un perfil profesional no es un documento cerrado, sino un conjunto de información importante para la comunicación y para la organización, que debe revisarse continuamente para responder a los crecientes retos del mundo educativo.

Esta investigación reveló que la comunicación interna tiene un impacto significativo en la reputación interna de las instituciones estudiadas. Cabe señalar que, aunque otras dimensiones de la reputación también desempeñan un papel importante, la comunicación interna puede ayudar y/o contribuir a mejorar o reforzar una buena reputación. Asimismo, el impacto de la comunicación varía en función del grupo de profesores de la organización, ya que los distintos agentes consideran que la comunicación interna es un aspecto importante para mantener una buena percepción de la organización.

En las instituciones estudiadas, a pesar de los intentos de desarrollar la comunicación horizontal, sigue prevaleciendo la comunicación vertical, en la que la escucha activa no es la característica principal. Las decisiones suelen imponerse y no hay una participación activa de los profesores. Esta situación varía según la dirección. La escasa o nula escucha activa por parte de la dirección hacia los nuevos profesores genera insatisfacción, desconfianza y temor hacia ellos y hacia la institución. Esta situación se ve agravada por el hecho de que no existen canales de comunicación ni espacios donde los profesores puedan expresar sus inquietudes o sugerencias.

Entre los aspectos que los nuevos profesores tienen en cuenta a la hora de tomar la decisión de renunciar está la relación que mantienen con sus responsables: coordinadores, dirección, administración, ecónomo, etc. Las instituciones muestran poca transparencia informativa, a pesar de la buena imagen que pueda mostrar. Esto significa que los diferentes actores a veces hacen promesas o acuerdos que no están armonizados entre sí y esto no se adjunta a la comunicación escrita.

Esta falta de transparencia en la información, a pesar del valor que le dan los profesores a este aspecto, dado que identifican que han tenido líderes que, en algún momento, han desarrollado una comunicación abierta y directa.

El objetivo de esta investigación fue conocer el impacto de la comunicación interna en la reputación interna de la azucarera estudiada, y en esta sección se informará sobre los aspectos particularmente relevantes que surgieron del análisis de los resultados, reflejando la expresión del público interno.

### **Límites y conclusión:**

Todos los estudios tienen cierto tipo de limitaciones. La encuesta utilizada en este estudio tenía algunas limitaciones, que confirman la necesidad de seguir investigando. En primer lugar, los datos se presentaron a los miembros de tres escuelas que pertenecen al sector privado del sistema educativo nacional libanés y que no reflejan todas las escuelas del Líbano. Algunas organizaciones tienen políticas internas que impiden su participación en este tipo de investigación.

Existen límites al uso de las competencias en educación, particularmente en los procesos de reforma curricular. Esta perspectiva se manifestó esencialmente de diferentes maneras en las tres instituciones de nuestra investigación, que se manifestaron en el desarrollo del perfil del puesto.

La puesta en marcha de un nuevo proceso de selección y evaluación requiere que todo el personal sea consciente de los nuevos requisitos y objetivos a alcanzar, lo que requerirá tiempo y recursos por parte de la institución. Se recomienda que, tras la entrevista de selección, si el candidato no se ajusta al perfil, se le dé feedback para que pueda trabajar y desarrollarlo.

Esta investigación propuso un programa de comunicación interna. Este programa se elaboró teniendo en cuenta las características y necesidades de comunicación de la escuela. Está diseñado como un sistema de tres etapas, que se actualiza y retroalimenta constantemente para lograr una mejora continua de la comunicación interna. Este programa es una propuesta, en forma de sugerencia, para mejorar la comunicación interna de la institución y aumentar así el nivel de compromiso del personal con los objetivos de la escuela. La mejora de la comunicación interna influirá positivamente en la cultura y el clima organizativos, así como en la gestión pedagógica de la institución.

El trabajo que hemos realizado sobre la comunicación en la fase de contratación de nuevos profesores podría ser un trabajo importante para una escuela, ya que está directamente relacionado con el enfoque de calidad.

En efecto, una buena comunicación a este nivel condiciona la calidad del trabajo del nuevo contratado, así como su contribución general a la vida de la institución. Se trata, pues, de trabajar sobre el factor más importante de cualquier organización: el capital humano, necesario para el éxito de cualquier empresa, sobre todo a nivel educativo.

## Referencias:

- Abrass, A. (2012). *Rapport Stage observation* sous la direction de Dr. Carla Massoud. USJ Liban, (p.28)
- ———. (2016), *Une communication synchronisée dans la phase du recrutement*.
- Amiel, M., & Bonnet, F. (2002). *Recruter sans trop d'erreurs: procédures, outils, méthodes*. Bruxelles: De Boeck.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. and Joustra, I. (2007). "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, (p. 173-90).
- Bartels J. & all. (2008) *Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification*. *Personnel Review*, 39, (p.210-226).
- Bencheman, F. & Galindo. G. (2013). *Gestion des ressources humaines*, Gualino, (p.79)
- Boswell W., Roehling, M., LePine, M., and Moynihan L. (2003). *Individual Job-Choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study*. *Human Resource Management*, 42, No.1, (p. 23-37).
- Boyd D., Grossman P., Ing M., Lankford H., Loeb S. y Wyckoff J., (2011). *The influence of school administrators on teacher retention decisions*. *American Educational Research Journal*. 48, No.2. (p 303-333)
- Breugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow. D. M. (2008). *Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research*. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23. (p. 45–82) New York: John Wiley & Sons.
- Buckley, F. Monks, K. Sinnott A. (1998). *Communications enhancement: A process dividend for the organization and the URM department?* *Human Resource Management*, 37, No. 3&4, (p.221-234).
- Callejo, J., (2001). *El papel de la comunicación interna en el cambio organizativo: posibilidades y limitaciones*. *Boletín de estudios económicos*. Vol. LVI -Nº 172-abril 2001. (p.87)
- Daccach S. (2012). Rector de la Universidad San José USJ: <https://dsalim.wordpress.com/2012/07/25/le-systeme-educatif-libanais-un-regard-densemble-des-realites-des-problemes-et-des-defis/>
- De Nobile J., McCormick J., *Organizational Communication and job. Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools* (2008). *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), (p. 101-122).
- Dee, JR., Henkin, A., Singleton C. (2006). *Organizational commitment of teachers in urban schools*. *Urban Education*, 41, No.6, (p. 603-627).
- Etienne R., Amiel, P. (1995). *La communication dans l'établissement scolaire*, Paris, Hachette, Pédagogie pour Demain.
- Ferris G., Berkson H., Harris M. (2002). *The recruitment interview process Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets*. *Human Resource Management Review* 12 (2002) (p.359–375).
- Ferris, G. (1985). *Role relationship in the employee withdrawal process: A constructive replication*. *Journal of Applied Psychology*, 70, (p.777-781).
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). *The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions*. *Human Resource Planning*, 15, (p.47–66).
- Kristof, A. L. (1996). *Person–organization fit an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49, (p.1–49).
- Hager, M., Wilson, S., & Pollack, T. (2002, September). *Response rates for surveys of non-profit organizations: A review and empirical test*. Paper presented at annual meeting, Academy of Management, Denver, CO.
- Luhmann, N. (1995), *Social systems*, Stanford Press. p.255, Stanford University
- ——— (1990). *Soziologische Aufklärung*. Oplanden.
- ——— (2015). *Une théorie kantienne de la société du risque*. Mit Welt.

- Lugan, J.C. (2006), *Lexique de systémique et de prospective*, (p.11).
- Moreno, J. (2003) INTECAP (Instituto técnico de capacitación y producción) *Gestión por competencia laboral*, 2<sup>da</sup> edición, Guatemala.
- Muccielli, A. (2006). *Les sciences de l'information et de la communication*. Paris: Hachette Supérieur.
- Roussel, M. (2012). *Le manager éthique*. Éthique & Performance.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). *Recruitment research in the twenty-first century*. In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (p. 55–76) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sängler, J., Müller, V., & Lindenberger, U. (2013). *Directionality in hyperbrain networks discriminates between leaders and followers in guitar duets*. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7: 234. doi: 10.3389/fnhum.2013.00234
- Sängler, J., Müller, V., & Lindenberger, U. (2012). *Intra- and interbrain synchronization and network properties when playing guitar in duets*. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6: 312. doi: 10.3389/fnhum.2012.00312
- Sängler, J., Lindenberger, U., & Müller, V. (2011). *Interactive brains, social minds*. *Communicative & Integrative Biology*, 4, (p.655–663). doi: 10.4161/cib.4.6.17934
- Scott C. & all (1999). *The impacts of Communication and multiple identifications on intent to leave. A multimethodological exploration*. *Management Communication Quarterly*, Vol. 12, No. 3, February 1999 (p.400-435).
- Shen, J. (1997). *Teacher retention and attrition in public schools: Evidence from SASS91*. *Journal of Educational Research*, 91(2), (p.81-88).
- Vancouver, J., & Schmitt, N. (1991). *An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence*. *Personnel Psychology*, 44, (p.333-352).
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). *Person–environment fit in the selection process*. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 17 (p. 209–243). Greenwich, CT: JAI Press.
- Werther William B (2000), *Administration du personnel et ressources humaines*, 5<sup>ème</sup> édition. Editorial McGrill.